

## 損の道をゆき、祈りの経営を追求した企業家 鈴木清一の事績を訪ねて

〈取材協力〉株式会社 ダスキン (大阪府吹田市豊津町1-33)

清掃用品のレンタルやミスタードーナツなどのフランチャイズ事業を展開するダスキンでは、従業員は「働きさん」、給料は「お下り」と呼ばれる。「おつとめ」と呼ばれる朝礼・夕礼があり、そこで右のような経営理念を唱和して、1日の仕事をはじめ、終える。道と経済の合一を願ったこの「祈りの経営」は、どのように生まれたのか、創業者、鈴木清一

祈りの経営ダスキン  
**経営理念**  
一日一日と今日こそは  
あなたの人生が(わたしの人生が)  
新しく生まれ変わるチャンスです  
自分に対しては  
損と得とあらは損の道を行くこと  
他人に対しては  
喜びのタネまきをすること  
我も他も(わたしもあなたも)  
物心共(實)かに(物)物も心も豊かになり  
生きがいのある世の中にする(こと)  
合掌  
ありがとうございました

(1911—1980)の著書『われ損の道をゆく』などをもとにまとめ、株式会社ダスキン 祈りの経営研究所所長の寺田豊さんに監修していただいた。

### ■ 生い立ちから結婚まで

鈴木清一は、1911年(明治44年)愛知県碧南市の角谷徳太郎・とく夫妻の5番目の子として生まれた。徳太郎は長く患い、そのために一家は困窮し、鈴木は3歳の時、子どもに恵まれなかった東京の鈴木藤太郎・きわ夫妻の下に養子に出された。養母きわは、熱心な金光教の信者で、誰よりも鈴木をかわいがったという。

「びんぼうのくせに おっかさんは とも 人の世話が好きでした (中略) 少

しばかりのお金がたまると すぐに 人にお金を貸しました (中略) お金が返してもらえないと 『気の毒だね あの人は運のない人だよ 返してもらえなくても 食べていけるだけで私たちはしあわせなんだよ』と私たちに教えてくれる おっかさんでした」と、後に鈴木は母の日の詩を書いている。

この夫妻の下で、鈴木は東京の私立中央商業学校に通った。学業よりも弁論部の活動に熱心だったという。

1929年、17歳で同校を卒業。大阪に本店

のある老舗の蠟問屋<sup>ろうもん</sup>、川原商店の東京出張所に就職した。ローソク屋に注文を取りに回るといふ仕事だったが、その傍らでラジオ小説の台本を書いたり、文学青年たちのための同人誌をつくったりもした。

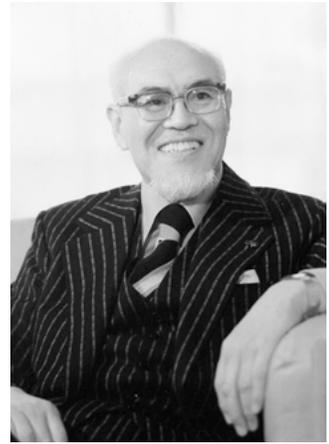
1931年、19歳で肋膜炎を患う。養母きわの献身的な看病と金光教のへ信心によって快方に向かい、それを機に鈴木は宗教的に開眼した。

3ヵ月にわたる病氣療養から職場に復職し、川原商店に勤めて10年が経つ頃、代表社員（＝社長）の次女との縁談話が持ち上がった。その頃、<sup>ちゅうふう</sup>中風を患った養母きわが「お前のお嫁さんを早く見たい」と希望したこともあって、鈴木は逆玉の輿に乗るような結婚をし、大阪箕面へ転居。大阪本店勤務となった。しかし、ひたむきに打ち込みながらもますますわからなくなる「大阪商法」、やっかみととれる言葉で辛く当たる同僚、金光教の信者さんとの付き合いに良い顔をしなくなった妻、遭難した友人の捜索へ行くことを許さなかった舅に対して日増しにつのる不信の念に、悶々とする日々を送った。

## ■一燈園での修行

1938年に病が再発。単身で生まれ故郷の三河で療養生活を送ることになり、そのとき、鈴木は一燈園の西田天香の著書『懺悔の生活』を読んで大いに感銘を受けた。争いのない生活を送るには、無一物・路頭を

原点とし、懺悔・下坐の奉仕、托鉢の生活を送らねばならないと西田天香は説いていた。その教えをもっと知りたいと思っ  
て、京都山科の一燈園の門を叩いた。



鈴木清一肖像

一燈園の生活は「六万行願<sup>ろくまんぎょうがん</sup>」と呼ばれる修業からはじまった。便所掃除をすることで下坐の心を養うものである。それが終わると、礼堂で礼拝し、朝ご飯はいただく。托鉢に出かける。托鉢の成果として食事をいただければ感謝していただく。そのような生活を4日間経験した後、鈴木は、一燈園で共同生活をする数十人の同人が何日もかけて滋賀県下15万戸の便所掃除をさせていただく六万行願隊の修行に参加する機会を得た。

ある日「典座」と呼ばれる世話係の僧が鈴木に言った。「あんたはこの六万行願隊に別れて、大阪・箕面の鈴木さんというお家に托鉢として行きなはれ」。一燈園の心を心とすることができるなら、自分の家でもできるはずだというのだった。

箕面に帰った鈴木は一部始終を話し、妻と舅に詫び、信仰の道が必要なので離縁してくれと頼んだ。しかし、離縁には応じて

もらえなかった。托鉢者は先方の意に従わなければならない。そこで、修行に耐えることが托鉢する者の道だという一燈園での教えを念じ、托鉢者としての生活に徹することにした。以来、鈴木は妻よりも早く起きて自宅の便所を掃除し、お経を読み、一燈園と同じ生活をした。会社にも誰よりも早く出社して便所掃除をし、そして会社に損を与えない範囲で、お客様に喜んでもらえる商売に徹した。

### ■代用蠟の開発と販売組織の編成

日支事変がドロ沼化した1939～1940年当時、物資不足が目立ちはじめ、靴クリームなどの原料として使っていた特殊蠟の輸入が途絶え、川原商店の取引先にも困窮する会社が多発した。鈴木はそれまで捨てられていた石鹼の原料カスから代用蠟をつくり出せないかと考え、製薬会社の協力を得て「URワックス」という代用蠟の開発に成功した。川原商店としてこれを扱うよう進言したが、代用品なんかを扱ったら川原の<sup>こけん</sup>沽券にかかわると、舅はそれを許さなかった。だが、「URワックス」を原料として靴クリームを製造したいという会社が現れ、これにより鈴木が得たはずの利益は「宙財（宙に浮いたお金）」として製薬会社に預かってもらうことになった。

「宙財」は、一般社会で働きながら一燈園の精神を実践する人の集まりである光友の人たちや、金光教の人々の紹介でお金が

必要な人たちに役立てられた。さらに、この「宙財」を活用して川原商店が代理店を務めていた日本油脂の技術者の協力を得て、「高度ワックス」を開発した。次いで「新製品・高度ワックス技術懇談会」という製品発表会を開催。靴クリーム、艶出しワックス、カーボンペーパー、化粧品、電線などのメーカーに「高度ワックス」の特徴と効用、代用蠟との違いを技術者の立場から詳細に説明した。さらに、全国の原料蠟の不足に悩んでいる業者のために「高度ワックス配給協議会」という販売業者の組織をつくった。これらの組織は、川原商店の主人を理事長とし、自身は専務理事として、実質的に一切を取り仕切った。

川原商店から仕入れた原料をもとに製造をしている会社の中に、三和化学という会社があった。鈴木が一燈園に飛び込んだ日に典座を勤めていた宮内庸一を、その会社に紹介したことがきっかけで、宮内の提案により日本家屋の板の間廊下のツヤ出しワックス「ビキーナ」が誕生し、大きな成功を収めた。

### ■ケントクの創業

自分は一燈園の托鉢者として川原商店に差し向けられていると、鈴木はずっと思っていた。托鉢者としての思いを新たにしながら、1943年の西田天香の満州への講演旅行への随行だった。50日にわたる旅行のなかで、天香はか一燈園幹部たちの薫陶を受

け、鈴木はあらためて自分のすすむべき道を次のように半紙にしたため、心の戒めとした。

- 一、己の望みを持たざること
- 一、一身一家を顧みざること
- 一、損と得とあらば、損の道をゆくこと

「損の道をゆく」とは、ひとたび争いごとが起こったときは、相手に得の道をゆずり、自分は損を承知で困難な道を選ぶという意味である。

帰国後、「ビキーナ」がさらに造船所で切削油としても使われていることがわかり、1944年にユシロ航空油剤製造株式会社を設立。「ユシロ」は油脂と蠟を組み合わせた命名である。しかし、その半年後に鈴木に赤紙がきて、この会社の鈴木個人にかかわる一切の権利を一燈園に預けて応召。だが、即日除隊命令が下り、その後、鈴木は一燈園の同人となり、一燈園に預けたユシロ航空油剤製造株式会社の当番という形で、この会社を預かり、経営に当たることとなった。

実質的に社長の鈴木は「当番」、従業員は傍にいる人を楽にさせる意味を込め「働きさん」、月給は神様からのいただきものという意味で「お下り」と呼ばれ、経営はガラス張りとした。礼堂がつくられて、ここでは毎朝「おつとめ」として全働きさんが読経し、最後に当番の人から業務連絡をした。

終戦後の1945年、ユシロ航空油剤製造株

式会社は会社名を「ケントク産業株式会社」に変え、靴クリームを製造する会社として再出発した。ケントクという名前は、一燈園同人の西田恭三の法名「一燈園謙徳恭像居士」の「謙徳」からとったものである。翌年にはコンロ、カマド、火鉢などを取り扱う「ケントク商事株式会社」がスタート。さらに「愛の会」というお客様の組織をつくり、講演会を開いたり、バザーを開催し格安商品を提供して、顧客とのつながりを深めた。

## ■ ジョンソンワックスとの提携、

### 乗っ取られ事件

ケントク商事の社長に就任した鈴木の実兄と働きさんの確執や、信頼していた友人の裏切り、商品の売れ行きにより、道と経済を合一することの難しさに悩んだ鈴木は、一時は全株券に白紙委任状をつけて西田天香に差し出すなど、ケントクの船出は多難だった。しかし、当初の靴クリームから、荒れ止めなどを取り扱うようになり、その後、取扱品目を「ツヤ出しケントク」に一本化。工場、学校、病院、公共施設などで床磨きを実演したり、販売店に押し付け販売を禁止しつつ、十分なマージンを得られるようにしたことが奏功して、事業は大きく発展した。

1959年、キリスト教精神に基づく企業の民主化運動をすすめるD I A (Democracy in Action) 運動の創始者、メルヴィン・J・



西田天香, エヴァンズ博士夫妻と

エヴァンズ博士の講演を聞いて感銘を受けた鈴木は、博士を自社に招いて親交を深め、1961年D I A出席のため渡米。エヴァンズ博士から紹介されたカナダ人、メンデルソン氏からダストコントロール事業を伝授された。さらに、アメリカのワックスのトップメーカー、ジョンソン社を訪問。同社との提携を決めた。ジョンソンはケントクの株式を40%取得する代わりに、技術を提供する。すべての経営は鈴木に委ねる、という条件だった。

しかし、提携に当たって通訳として雇い入れたオーストラリア人、ハロルド・L・ディーンは、次第にケントクにおけるジョンソン社の代理人としての地位を築いていき、ケントクの副社長に就任。鈴木を経営から遠ざけた。やがて、ディーンの企みによってジョンソンの出資比率がケントクを上回るようになり、祈りの経営も、経営公開も否定され、1964年、鈴木は自分が創業したこの会社から追われることになった。「アメリカの大資本が日本企業を吸収合併して日本市場に進出した」と、マスコミは



第1回「祈りの経営大学」開校 (1977年1月)

報じた。

### ■ダスキンの誕生

ケントクにおける自身の立場が次第に厳しいものになっていくなかで、鈴木はダストコントロール事業に着手するために1963年に株式会社サニクリーンを設立。翌年に株式会社ダスキンと社名変更した。英語の「ダスト」と日本語の「ぞうきん」を組み合わせた命名で、商業界の主宰、倉本長治は「脱、スキン=脱皮」の意味を込めた「脱皮」の書を贈った。

販売にケントクの仕入先、販売先などは一切使えなかった。そこで、鈴木は日本人になじみのなかったフランチャイズチェーンの仕組みを取り入れることにした。加盟店を募集。組織員が各家庭を訪問してマットやモップをレンタルし、4週間ごとにそれを交換するという、現在に続く仕組みをつくり上げたのである。1964年に発売した「ホームダスキン」が大ヒットし、ダスキンの化学雑巾は急速に全国に広がった。

1970年には、エヴァンズ博士の子息を通



(上) 喜びのタネまき新聞 (1980年 No. 107)  
 (右) ミスタードーナツ100号八代ショップで、  
 ハリー・ウィノカー夫妻と

じてミスタードーナツの創始者、ハリー・ウィノカー氏を知り、ミスタードーナツと提携。やはりフランチャイズチェーン方式で、日本でのミスタードーナツ事業を開始した。ダスキンは日本のフランチャイズ事業の草分けとなった。

「ダスキンの仕事は喜びのタネまきをすることです。喜びのタネをまくとは、徳を積んで徳者になるということです。そして結果として『利益と共に発展する』がもたらされます」。鈴木はそんな言葉も残している。

\*本稿の執筆に当たっては、鈴木清一著『われ損の道をゆく』(日本実業出版社, 1973)を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中